

Talente

Region Stuttgart

ABONNEMENT UNTER
[fachkraefte.region-stuttgart.de/
 talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche



Matthias Hangst

Dr. Walter Rogg
Geschäftsführer
der WRS



WRS/Gordon Koelme

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Leiterin Geschäftsbereich
Fachkräfte der WRS

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

am Anfang war die Idee. In der Region Stuttgart spielen viele Geschichten, die davon erzählen, wie aus dem findigen Einfall eines Technikers oder dem Geistesblitz eines Ingenieurs weltweit erfolgreiche Unternehmen entstanden sind. Auch in Talente berichten wir regelmäßig darüber, wie Menschen mit ihren guten Ideen erfolgreiche Entwicklungen anstoßen und dadurch zu Mutmachern, Vorbildern und guten Praxisbeispielen werden. In dieser Ausgabe haben wir nun die Idee als solche in den Mittelpunkt gestellt. Wir wollten wissen, wie es in Unternehmen gelingen kann, mit einer strukturierten Herangehensweise immer wieder neue Lösungsansätze zu entwickeln, um bestehende Prozesse und Produkte kontinuierlich zu verbessern und marktfähige Innovationen hervorzubringen.

Ein professionelles Ideenmanagement braucht die Ressourcen jedes einzelnen Mitarbeiters. Besonders kreative und zukunftsfähige Lösungen entstehen, indem die Beschäftigten möglichst vielfältige Perspektiven einbringen und ihre besten Gedanken im Team gemeinsam weiterspinnen. Vom Experten dieser Ausgabe haben wir außerdem gelernt: Ideen müssen aktiv gemanagt werden, wenn daraus wirtschaftliche Erfolge resultieren sollen. Das heißt, es braucht immer einen Ideenmanager, der auch für die Umsetzung der Lösungsansätze Verantwortung übernimmt. Diese Rolle kann jeder Ideengeber selbst übernehmen oder jemand, der ausdrücklich dafür benannt wird. Ein gemanagter Ideenprozess kann zudem firmenübergreifend in Netzwerken oder auf regionaler Ebene umgesetzt werden. Ein gutes Beispiel dafür ist die WRS-Zukunftsinitiative Ideenmanagement (ZI IDM), die wir in dieser Talenteausgabe vorstellen.

Wann immer. Ich bin ich

Warum es sich lohnt, Ideen professionell zu managen

Menschliche Kreativität wird mehr denn je zu einer der wichtigsten Ressourcen für den wirtschaftlichen Erfolg. Schon die gegenwärtig stattfindende Transformation erfordert von vielen Unternehmen tiefgreifende Veränderungen. Sie müssen ihre Prozesse und Produkte anpassen, neue Geschäftsmodelle entwickeln und sich zusätzliche Märkte erschließen. Unerwartete Krisen, wie die aktuelle Corona-Pandemie, sorgen dafür, dass der Innovationsdruck zusätzlich steigt. Es braucht kreative Ideen und neue Lösungsansätze, um sich für die Zukunft zu wappnen. Und diese lassen sich nicht in exklusiven Managementzirkeln oder Expertenrunden finden. Notwendig ist vielmehr ein durchdachtes und gut strukturiertes Ideenmanagement, das die Mitarbeiter mit ins Boot holt und das kreative Potenzial der gesamten Belegschaft systematisch erschließt.

Mitarbeiter sind die besten Unternehmensberater, wenn es um die Optimierung von Produkten und Prozessen sowie künftige Markterfolge geht. Niemand kennt Märkte, Kunden und individuelle Rahmenbedingungen vor Ort besser als sie. Die meisten Beschäftigten wollen sich auch sehr gerne in die Entwicklung ihrer Firmen einbringen. Laut der Ideenmanagement-Studie 2018 von HLP Informationsmanagement und der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Stuttgart ist ihre Motivation dafür in mittelständischen und kleineren Firmen besonders hoch. Dort reichen sie mit 2,5 Ideen pro Mitarbeiter im Jahreschnitt deutlich mehr Vorschläge ein als ihre Kollegen in Großbetrieben, die nur auf einen Wert von 0,3 kommen.



Zukunft:
Ideen entwickeln
und managen

Für Mittelständler könnte es sich deshalb besonders lohnen, über ein gutes Ideenmanagement nachzudenken.

Ideenmanagement ist mehr als
BVW und KVP

Was damit gemeint ist, wird in der Praxis unterschiedlich ausgelegt. Viele Firmen setzen den Begriff mit ihrem Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) gleich, bei dem die Beschäftigten freiwillig und kontinuierlich Verbesserungsvorschläge zu jedweden Thema einreichen können. Andere wiederum meinen damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), bei dem ein bestimmter Mitarbeiterkreis angehalten ist, mit kleinen, stetigen Verbesserungen konkrete Bereiche wie die Produkt-, Prozess- oder Servicequalität zu optimieren. Ein modernes, zukunftsgerichtetes Ideenmanagement reicht jedoch über beide Konzepte hinaus. Es will die Belegschaft in eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens einbinden und dafür Erfahrung, Wissen und Kreativität aller Mitarbeiter nutzen.

Ziel ist es, möglichst viele Ideen zu gewinnen, die anschließend zu Verbesserungen

▷ oder Innovationen – zum Beispiel neuen Produkten oder Dienstleistungen – führen und somit zum Erfolg der Organisation beitragen. Mit einem strukturierten und geführten Prozess soll die Kreativität der Menschen dazu auf wichtige Kernthemen fokussiert werden. Das kann in gemeinsamen Workshops oder mit gezielten Ideenkampagnen realisiert werden. Im Rahmen solcher Kampagnen werden die Mitarbeiter aktiv eingeladen, zu einem klar umrissenen Thema Lösungsansätze zu formulieren und einzureichen. Dafür wird ihnen ein fester Zeitrahmen vorgegeben. Thematische Suchfelder, also konkrete Problembeschreibungen, können sich zum Beispiel auf die Optimierung von Produkten und Prozessen beziehen oder auf neue Produktideen oder Geschäftsfelder ausgerichtet sein.



Syda Productions – stock.adobe.com

Für den Erfolg des Ideenmanagements ist es jedenfalls wichtig, seinen Sinn und Nutzen zu kommunizieren und den Prozess gut zu erklären. Das kann beispielsweise durch eine Videobotschaft oder eine Firmenrundmail der Verantwortlichen erfolgen. Der Weg von der Idee bis zu ihrer möglichen Umsetzung muss für alle transparent und nachvollziehbar sein. Vorschläge sollten zudem unkompliziert eingebracht werden können. Und die Mitarbeiter wollen irgendwann wissen, was aus ihren Ideen geworden ist und im besten Falle an der Umsetzung mitarbeiten.

Es braucht ein klares Bekenntnis der Führung

Damit sich möglichst viele Mitarbeiter mit kreativen Vorschlägen einbringen, braucht es eine innovationsfördernde Firmenkultur und geeignete Rahmenbedingungen. Wichtig ist, dass die gesamte Führungsebene das Ideenmanagement unterstützt. Dazu gehört auch die passende Denkhaltung. Die Geschäftsführung sollte ausdrücklich kommunizieren, dass die Vorschläge der Mitarbeiter gewünscht sind und wirklich jede Idee zählt. Ob ein solches Bekenntnis wirklich ernst gemeint ist, zeigt sich dann tatsächlich im direkten Umgang



Syda Productions – stock.adobe.com

der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern. Denn diese sind dafür zuständig, das Ideenmanagement in den Arbeitsalltag zu integrieren.

In einer gelebten Innovationskultur geben die Führungskräfte Verantwortung ab und sorgen für kreative Freiräume, in denen die Mitarbeiter Ideen entwickeln und austauschen können. Führung und Mitarbeiter verstehen sich dabei als Team, in dem jeder eine wichtige Rolle spielt und bestmöglich zur Lösungsfindung beiträgt. Mancher muss sich dazu allerdings von dem Glaubenssatz verabschieden, dass bestimmte Aufgaben und Probleme ausschließlich von der Leitungsebene gemeistert werden können. Die Führungskräfte sollten ihre Beschäftigten stattdessen immer wieder aktiv dazu ermutigen, sich einzubringen und alle Ideen wertschätzend kommentieren – auch wenn diese möglicherweise nicht weiterverfolgt werden können. Denn Kreativität entsteht immer dann, wenn Mitarbeiter Zutrauen spüren, Fehler machen dürfen und gezielt gefördert werden.



ARochau – stock.adobe.com

Vielfältige Teams haben bessere Ideen

Hier kommen auch die Personalabteilungen ins Spiel, die mit klugen Strategien und passenden Maßnahmen die Entwicklung einer kreativen Arbeitskultur unterstützen können. Beispielsweise indem sie die Vermittlung von Kreativitätstechniken fördern und das Ideenmanagement auch in die

Personalentwicklung integrieren. Mit der Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter leisten sie ebenfalls einen wichtigen Beitrag. Denn Studien belegen, dass Gruppen, in denen Personen mit vielfältigen Erfahrungshintergründen zusammenarbeiten, besonders kreativ und ideenreich sind.

Mit den richtigen Rahmenbedingungen kann letztendlich jeder Mitarbeiter zum Ideenmanager werden. Wer sich mit seinen Ideen ernst genommen fühlt, wird in einer dafür passenden Kultur automatisch Verantwortung dafür übernehmen. Unabhängig davon ist es trotzdem empfehlenswert, eine zentrale Ansprechperson für das Ideenmanagement zu benennen, die das Thema grundsätzlich vorantreibt, Kampagnen entwickelt und die Umsetzung der Ideen organisiert. Im Idealfall steht sie auch in regelmäßigem Austausch mit der Geschäftsleitung und kann so unter anderem dafür sorgen, dass die Themenschwerpunkte von Kampagnen mit den Strategien und Zielen des Unternehmens verzahnt werden.

Ideenmanagement ist Zukunftsmanagement

Ein gutes Ideenmanagement sollte dazu beitragen, aktuelle Probleme zu lösen und gleichzeitig den Blick auch immer auf die Zukunft zu lenken. Das ist gerade dann besonders wichtig, wenn in Transformationsprozessen und Krisen Ängste und Lethargie um sich greifen oder kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Wer sich mit neuen Ideen und kreativen Lösungsmöglichkeiten beschäftigt, konzentriert seine Energie automatisch auf die Dinge, die sich beeinflussen und gestalten lassen. So entstehen Motivation und Zuversicht für die Zukunft und es werden gleichzeitig wichtige Voraussetzungen geschaffen, um nach einer schwierigen Lage wieder auf die Erfolgsspur zu kommen.

„Wer Mitarbeiter und andere Firmen in die Ideenfindung einbindet, wird kreativer, schneller und wettbewerbsfähiger“

Menschen und ihre Ideen sind der Werkstoff, aus dem sich Unternehmen eine vielversprechende Zukunft bauen, davon ist Peter Schmid überzeugt. Der frühere Leiter des Ideenmanagements bei Bosch gilt als einer der renommiertesten Experten für Unternehmenskreativität in Deutschland. Er plädiert dafür, bei der Ideenfindung möglichst alle Mitarbeiter einzubinden und den Blick auch über den Unternehmens-Tellerrand zu wagen. Als Gründer und Treiber der Zukunftsinitiative Ideenmanagement (ZI IDM) bringt er Firmen zusammen, die sich durch einen unternehmensübergreifenden Austausch neue Kreativitätspotenziale erschließen wollen.

Talente: Herr Schmid, warum ist ein professionelles Ideenmanagement auch Thema für kleinere Betriebe?

Peter Schmid: Firmen, egal welcher Größen, müssen heute jederzeit damit rechnen, dass sich ihre Märkte verändern oder ganze Marktsegmente wegbrechen können. Um auf solche Herausforderungen angemessen zu reagieren, braucht es die Kreativität aller Kräfte in einem Betrieb – und das lässt sich nicht von heute auf morgen organisieren. Ein Ideenmanagement zu implementieren bedeutet also, die Säge rechtzeitig zu schärfen, damit man im Notfall nicht mit stumpfen Werkzeugen dasteht.

Wie können Betriebe, die über begrenzte Ressourcen verfügen, das Thema in ihrer Praxis umsetzen?

Für die Entwicklung guter Ideen gilt: bloß nicht zu kompliziert. Oft hilft es schon, die richtigen Fragen zu stellen. Bei Bosch haben wir beispielsweise Leitfragen formuliert, die die Führungskräfte dazu an-

regen sollen, das Ideenmanagement in ihr Tagesgeschäft einzubauen. Zum Einstieg in kreative Prozesse empfehle ich oft das WAW-Prinzip: Was können wir weniger machen? Was können wir anders machen? Was können wir weglassen? Die Antworten darauf können bereits wertvolle Veränderungen anstoßen.

Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit der Kreativität von Menschen und Unternehmen. Woran erkennt man überhaupt eine gute Idee?

Als Orientierung ist es hilfreich, die Ideenfindung thematisch einzugrenzen. Man sollte sich außerdem fragen: Was will ich mit den Ideen überhaupt erreichen? Will ich Zeit oder Kosten sparen? Will ich ein neues, marktfähiges Produkt entwickeln? Oder was sonst? Eine gute Idee lässt sich daran erkennen, dass sie zum Thema passt und maßgeblich dazu beiträgt, die angestrebten Ziele zu erreichen.



WRS/Gordon Koelmei

Kontakt

Peter Schmid
Projektleiter Unternehmenskreativität,
Zukunftsinitiative Ideenmanagement
Telefon 0711 228 35-852
peter.schmid@region-stuttgart.de

Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
Friedrichstraße 10, 70174 Stuttgart
wrs.region-stuttgart.de

In der Zukunftsinitiative engagieren Sie sich seit Langem dafür, Ideenmanagement firmenübergreifend zu denken. Warum sollten sich Betriebe auf einer offenen Plattform mit ihren Ideen einbringen?

Durch solche Formen der Zusammenarbeit haben wir die große Chance, voneinander zu lernen und Herausforderungen gemeinsam zu meistern. In Netzwerken geht es darum, Erfahrungen, Wissen und Ideen ganz bewusst zu teilen und darauf zu vertrauen, dass die anderen es genauso machen. Firmen können sich abschnitten oder aber mit Kollegen aus anderen Betrieben Kreativitätspotenziale erschließen – beispielsweise indem sie in themenzentrierten Workshops gemeinsam Ideen generieren –, die bei der Bewältigung von Krisen und künftigen Herausforderungen den Unterschied machen können.

Zukunftsinitiative Ideenmanagement – WRS als zentrale Treiberin einer interaktiven Austauschplattform

- **Vision:** Firmen der Region Stuttgart sind durch IDM erfolgreich am Markt und über Unternehmensgrenzen hinweg noch stärker und themenspezifischer vernetzt.
- **Ziel:** Unterstützt durch IDM sind Firmen der Region Stuttgart auch zukünftig erfolgreich, innovativ und damit wettbewerbsfähig.
- **Mission:** Über das Netzwerk sorgen wir für nachhaltigen Kontakt und Austausch untereinander. Wir pflegen einen vertrauensvollen Umgang miteinander und bauen das Netzwerk stetig aus.
- **Zielgruppe:** Unternehmensvertreter auf allen Ebenen (nicht nur Ideenmanager)
- **Instrument:** Hybride Community

Vorteile für Ihr Unternehmen:

- Kreative Potenziale Ihrer Mitarbeiter werden noch besser aktiviert
- Höhere Mitarbeitermotivation und -identifikation durch wertschätzende Einbindung in die Firmenabläufe
- Neue Anregungen und Ideen durch firmenübergreifende Vernetzung
- Stetige Weiterentwicklung durch Erfahrungsaustausch der Ideenmanager



Die Zukunftsinitiative Ideenmanagement verknüpft den unternehmensübergreifenden Austausch zum Thema Ideenmanagement mit dem der Ideenentwicklung. Ein hybrider Ansatz synchronisiert firmenübergreifende Online- und Präsenzformate, von der Info-Veranstaltung über eine interaktive Ideenplattform bis hin zu Erfahrungsaustausch und Ideengenerierungs-Workshops und bietet damit die Möglichkeit, themenspezifisch Fragestellungen und Problemfälle gemeinsam zu bearbeiten. Darauf schauen zu können, was andere machen und wie sie das tun, ermöglicht gerade bei neuen Themen unschätzbare Wertbeiträge für alle aktiv beteiligten Unternehmen. Eine interaktive und intuitive Online-Austauschplattform befindet sich derzeit in der Testphase.

Weitere Infos auf der Seite „WRS vernetzt“

Netzwerk für Praktiker: Im Ideenkreis Schwaben lernen Ideenmanager aus den Erfahrungen anderer Betriebe

Der Ideenkreis Schwaben (IKS) ist ein Verbund von Ideenmanagern, deren Unternehmen im Südwesten Baden-Württembergs ansässig sind. Im Fokus des Netzwerks steht der praxisorientierte Austausch zu sämtlichen Fragen, die sich im Alltag der Praktiker ergeben. Ihr Ziel ist, von den erfolgreichen Beispielen der anderen zu lernen und sich gemeinsam weiterzuentwickeln.

Im IKS engagieren sich aktuell 19 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen. Neben Bosch, Daimler, DAK-Gesundheit, Keller Lufttechnik, Festo, Lapp und Mahle gehören auch die Gründungsmitglieder Stihl und Kärcher dazu. Entstanden ist der Kreis aus einer ERFA-Gruppe, in der sich 1997 sieben Betriebe zum Erfahrungsaustausch zusammengeschlossen hatten. Alle Firmenvertreter, die im Netzwerk mitmachen, setzen sich dafür ein, dass aus dem großen Potenzial der Belegschaften in ihren Organisationen möglichst viele gute Ideen entstehen und zum Erfolg beitragen. Sie wollen voneinander lernen, wie sich Ideenmanagement noch effizienter und erfolgreicher organisieren lässt und gemeinsam an Themen arbeiten, die sie alle betreffen.

Die Teilnehmer treffen sich dazu zweimal im Jahr und kommunizieren auch zwischen diesen Terminen miteinander. „Man kann bei Fragen einfach den Hörer in die Hand nehmen und hat am anderen Ende der Leitung immer einen Experten, der genau weiß, von was man spricht“, erzählt Carola Faulhaber, die für die DAK-Gesundheit in



Carola Faulhaber

Carola Faulhaber

» *Jedes der Treffen folgt einer bestimmten Agenda: Zum Auftakt präsentiert sich der jeweilige Gastgeber und stellt anschließend sein Ideenmanagement vor. Im zweiten Teil werden Themen besprochen, auf die sich alle Teilnehmer vorbereitet haben. Wir tauschen uns beispielsweise über unsere Kampagnen aus, besprechen eingesetzte Software-Programme oder diskutieren die Auswirkungen von aktuellen Megatrends auf das Ideenmanagement. Aufgrund von Corona organisieren wir den Austausch zurzeit online, aber wir freuen uns alle wieder auf die Treffen vor Ort, die dann üblicherweise mit einer Betriebsführung abgeschlossen werden.«*

der Runde dabei ist. Sie hat gegenwärtig auch den Vorsitz des Netzwerks inne, der alle zwei Jahre rotiert. Der Ideenkreis will sich die sehr persönliche und fast familiäre Atmosphäre erhalten und hat seine Teilnehmerzahl ganz bewusst auf 20 Firmen beschränkt.

Wenn es freie Plätze gibt, kann grundsätzlich jedes Unternehmen mitmachen, das ein Ideenmanagement implementiert hat oder dies zumindest zeitnah plant. Die Bewerbung dafür erfolgt formlos mit einer kurzen Firmenpräsentation. Die aktiven Mitglieder stimmen jeweils über die Aufnahme ab. Handelt es sich um den Wettbewerber eines Teilnehmers, kann dieser sein Veto einlegen. Sollten die 20 aktiven Plätze vergeben sein, wird eine Warteliste geführt.

Die Teilnahme am Ideenkreis ist kostenlos. Es wird aber erwartet, dass sich die Mitgliedsunternehmen regelmäßig am fachlichen Austausch beteiligen. Zudem erklären sich alle Teilnehmer bereit, Arbeitstreffen auszurichten – diese finden abwechselnd immer bei einem anderen Mitglied statt. Sollte ein Unternehmen wiederholt nicht an den Arbeitskreistreffen teilnehmen, können die übrigen aktiven Teilnehmer darüber abstimmen, ob eine Mitgliedschaft weiterhin Sinn macht.

Kontakt

Ideenkreis Schwaben (IKS)
 Ansprechpartnerin:
 Carola Faulhaber
 Vorsitzende IKS,
 Unternehmensentwicklung
 DAK-Gesundheit –
 Ideenmanagerin
 Telefon 040 236 48 55-1105
carola.faulhaber@dak.de

Nachgefragt – Warum ist dieses Netzwerk hilfreich für Sie?

» *Ideen sind das Gut, mit dem sich die Zukunft der Unternehmen entfaltet. Diese Ideen entfalten sich durch Menschen. Die Umsetzung von Ideen wiederum lebt durch die Zusammenarbeit von Menschen. Ein Netzwerk stärkt, es bündelt die Erfahrungen der einzelnen, sodass sich Ideenentfaltung und Zusammenarbeit optimal verbinden. Der Ideenkreis Schwaben ist ein gutes Praxisbeispiel dafür, wie Ideenmanager über Unternehmensgrenzen hinweg gemeinsam an Themen und Herausforderungen arbeiten und im Austausch aus den Erfahrungen anderer Betriebe lernen können.«*

Robert Bosch Automotive Steering GmbH



Dr. Nadine Finkbeiner

Kontakt

Robert Bosch GmbH
 Postfach 10 60 50
 70049 Stuttgart
bosch.com
 Ansprechpartnerin:
 Dr. Nadine Finkbeiner
 Human Resource Transformation –
 Idea Management
 Telefon 0711 811-38096
nadine.finkbeiner@bosch.com

Her mit den guten Ideen: „Es muss einfach sein, Vorschläge einzubringen“

Ann-Cathrin Keller hat sich die Förderung von Innovationen auf die Fahnen geschrieben. Bei der Keller Lufttechnik GmbH in Kirchheim ist sie dafür zuständig, dass die Ideen sprudeln und daraus beispielsweise bessere Prozesse, innovative Produkte oder neue Geschäftsfelder entstehen. Bereits während ihres Studiums hat sie sich damit beschäftigt, wie mittelständische Firmen innovationsfähiger werden. Daraus ist ein Konzept entstanden, das alle Mitarbeiter in die Ideenfindung einbindet und auch an der Umsetzung von Innovationen beteiligt.

Keller Lufttechnik ist auf Absaugsysteme für die Industrie spezialisiert. Ursprünglich als Bauflaschnerei gegründet, beschäftigt der Familienbetrieb heute 400 Mitarbeiter und liefert seine Anlagen an Produktionsfirmen vielfältiger Branchen weltweit.



Ann-Cathrin Keller

» Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist es wichtig, mehrere Impulsquellen aufzubauen. Dafür braucht es einen einfachen und gut strukturierten Prozess, der zur Unternehmenskultur passt, und mindestens eine Person, die das Thema mit Leidenschaft voranbringt.«

Auch mobile Lösungen sind im Portfolio. Immer wieder wurde die Firmengeschichte durch gute Ideen der Eigentümer geprägt. Der erste Ideenfinder war der Sohn des Firmengründers, der erkannt hatte, dass Wasserrohre auch Luft transportieren können. In der Zwischenzeit sind Innovationen ein fester Teil des Erfolgsbilds von Keller.

Gesucht werden neue Ideen für saubere Luft

Die Leitvision umfasst drei Sätze, die die Unternehmensziele und -strategien bestimmen. „Unsere Leidenschaft ist es,

mit innovativer Technik für saubere Luft zu sorgen“ ist einer davon. Die Einführung eines Innovationsmanagements wird als konkretes Projekt daraus abgeleitet. Ann-Cathrin Keller sucht sich dafür den technischen Leiter, Ulrich Stolz, als Sparringspartner. Die beiden wollen einen möglichst einfachen Prozess implementieren. Weil ihnen gängige Ansätze wie Design Thinking nicht geeignet erscheinen, entwickeln sie ihr eigenes Konzept.

Wichtigstes Ziel ist: alle Mitarbeiter kontinuierlich in die Ideenfindung einzubinden und dadurch zusätzlich das Wir-Gefühl im Unternehmen zu stärken. Um die Ideen-suche thematisch einzugrenzen, entscheiden sie sich für die Vorgabe von konkreten Suchfeldern. Die Themen sollen jeweils mit der Geschäftsleitung und den Vertriebs-experten abgestimmt werden. Langfristig ist geplant, auch externe Impulsgeber wie Kunden oder Lieferanten einzubinden.

Im Frühjahr 2018 starten sie ihre erste Kampagne – sie planen vier Wochen für die Ideenfindung ein. In einer Rundmail an alle Mitarbeiter stellen sich Ann-Cathrin Keller und Ulrich Stolz als die Gesichter des neuen Innovationsmanagements vor. Sie haben dafür den Namen „thinKLab“ entwickelt. Mit dem Schreiben laden sie außerdem die gesamte Belegschaft zu einem ersten bereichsübergreifenden Brainstorming zum Thema „Feinstaub“ ein. Die Mitarbeiter erfahren, dass sie ihre Ideen ganz unkompliziert an eine Mailadresse schicken oder persönlich bei Ann-Cathrin Keller einreichen können. Ein Schaubild

Kontakt

Keller Lufttechnik GmbH + Co. KG
Neue Weilheimer Straße 30
73230 Kirchheim unter Teck
keller-lufttechnik.de

Ansprechpersonen:
Ann-Cathrin Keller
Abteilungsleiterin Controlling,
Kaufmännische Projektabwicklung
Telefon 07021 574-266
ann-cathrin.keller@keller-lufttechnik.de

Ulrich Stolz
Prokurist
Director of Technical Engineering
Telefon 07021 574-283
ulrich.stolz@keller-lufttechnik.de



Keller Lufttechnik GmbH + Co. KG

Ulrich Stolz

» Im Prozess findet auch eine sogenannte Business Opportunity Analyse (BOA) statt, die die Ideen hinsichtlich ihrer Marktfähigkeit einschätzt. Vorschläge, die ein positives Votum bekommen, werden dem Steuerkreis Innovation vorgelegt, in dem beide Geschäftsführer sitzen. Dieses Gremium bewertet ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen und schätzt die notwendigen Kapazitäten zur Umsetzung ein. Davon abhängig wird entschieden, aus welchen Ideen konkrete Innovationsprojekte angestoßen werden.«

beschreibt außerdem Schritt für Schritt den gesamten Innovationsprozess von der Idee bis zu einer möglichen Umsetzung.

Innerhalb der festgelegten Frist werden 34 Ideen eingereicht – jeder einzelne Ideengeber bekommt ein umgehendes Feedback aus dem thinKLab-Team. Die Ideen kommen aus allen Abteilungen, auch Kollegen aus der Verwaltung oder dem Servicebereich reichen Vorschläge zur Feinstaub-Thematik ein. Sämtliche Ideen werden den Mitarbeitern vorgestellt. Ideengeber sind künftig an einer eigenen thinKLab-Tasse zu erkennen.

Interne Ideen werden durch externe Impulse ergänzt

Aus der Ideenkampagne zum Thema Feinstaub geht zum Beispiel die Produktidee für eine mobile Absaugwand für Feinstaub und Viren hervor. Inzwischen ist die sogenannte Ambi-Familie Teil des Keller-Portfolios und stößt in Corona-Zeiten auf große Resonanz. Ergänzend zur internen Ideenfindung macht das Unternehmen auch gute Erfahrungen damit, seine Innovationsprozesse nach außen zu öffnen. Unter anderem werden Forschungseinrichtungen miteinbezogen. Außerdem tauschen sich Ann-Cathrin Keller und Ulrich Stolz mit anderen Unternehmen aus, beispielsweise im Ideenkreis Schwaben oder der Zukunftsinitiative Ideenmanagement der WRS.

„Wir suchen gezielt nach jungen Talenten, die Lust auf technische Herausforderungen haben“

Die Kreativität und Innovationsfreude ihrer Belegschaft gehört zu den wichtigsten Ressourcen der HEITEC PTS aus Kuchen. Technologiebegeisterte Talente zu verpflichten und ihnen anschließend genügend Freiraum für eigene Ideen und Lösungsvorschläge zu bieten, ist Teil einer gezielten Innovationsstrategie. Indem der Maschinenbauer angehende Fachkräfte noch während ihrer Ausbildung in spannende Projekte einbindet, will er die innovativsten unter ihnen für sich gewinnen. Denn es gehört zu seinem Tagesgeschäft, immer wieder neue Ideen für technologisch anspruchsvolle Aufgaben zu entwickeln.

Jörg Rauscher leitet die mechanische Konstruktion bei HEITEC PTS – das Thema Innovationen steht bei ihm täglich auf der Agenda. „Wir sind permanent gefordert, Ideen zu generieren und daraus marktfähige Technologiekonzepte zu schaffen“, betont der Ingenieur. Mit seinem Team hat er beispielsweise an der Entwicklung der schnellsten Räderprüfanlage der Welt mitgearbeitet und dazu beigetragen, dass HEITEC PTS in der Qualitätsprüfung von Leichtmetallrädern heute Technologieführer ist. Viele namhafte Hersteller setzen auf die Technologie aus dem Filstal. Neue Ideen entstehen bei HEITEC aber nicht nur bei der Arbeit der Konstrukteure, sondern auch durch konkrete Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter, die die Maschinen bei den Kunden vor Ort installieren.

Gesucht und gefunden: Geschäftsideen mit industrieller Röntgentechnik

Lange Zeit hat der Kuchener Maschinenbauer sein Geld hauptsächlich mit Roboter-



Daniel Feldmann

Jörg Rauscher

» *Die Fähigkeit, sich immer wieder in neue Themen einzuarbeiten und dazu eigene Ideen zu entwickeln, ist bei uns Chance und Notwendigkeit zugleich. Unsere Innovationen entstehen oft in der intensiven Diskussion verschiedener Lösungsansätze. Die Geschäftsführung sensibilisiert deshalb die Führungskräfte in unseren Quartalsbesprechungen immer wieder dafür, ein offenes Ohr für die Vorschläge der Mitarbeiter zu haben, direktes Feedback zu geben und auch Zeit dafür einzuräumen, Einfälle in der Praxis auszuprobieren.«*

automation verdient – 2012 leitete das Unternehmen dann einen bewussten Technologiewechsel ein. Im Rahmen eines Kundenauftrags erkannten die Verantwortlichen, dass sich durch die Anwendung industrieller Röntgentechnik eine neue und attraktive Marktnische erschließen lassen würde. Die Technologie wurde anschließend als gezieltes Suchfeld für neue Produktideen definiert. Nachdem erste Konzepte für mögliche Anwendungen formuliert waren, haben die Automatisierungsexperten in den Fachabteilungen und in interdisziplinären Teams konkrete Ideen dazu entwickelt. Auf ähnliche Weise regt der Bereich Geschäftsentwicklung immer wieder gezielt zur Ideenfindung für neue Marktchancen an.

Mittlerweile ist die Materialprüfung mithilfe industrieller Röntgentechnik zum Kerngeschäft des Unternehmens geworden. Mit den Anlagen werden beispielsweise sicherheitsrelevante Bauteile bei der Fahrzeugherstellung oder in der Energietechnik kontrolliert. 2020 gehört das Unternehmen zu den drei größten Lieferanten für röntgengestützte Räderprüfanlagen weltweit. Die Führung von HEITEC ist sich bewusst: Für solche Erfolge braucht es Mitarbeiter, die sich mit Lust und Leidenschaft in anspruchsvolle Fragestellungen

einarbeiten und nach den besten Lösungen suchen. Das passende Personal zu finden, ist deshalb Chefsache.

Nachwuchs- und Innovationsförderung Hand in Hand

Um junge Talente für den Betrieb zu interessieren, halten die Führungskräfte des Maschinenbauers Vorlesungen in den technischen Hochschulen der Region und bieten spannende Themen für Abschlussarbeiten an. Dabei haben die Kuchener einen guten Blick für Kandidaten entwickelt, die mit ihrem technologischen und kreativen Potenzial ins Unternehmen passen. Gegenwärtig beschäftigt das Unternehmen 79 Mitarbeiter – sehr viele davon haben den Betrieb bereits während ihres Studiums oder ihrer Ausbildung kennengelernt.



Daniel Feldmann

Anja Abt

» *Wir pflegen eine langjährige Partnerschaft mit den Hochschulen der Region und bilden über die dualen Studiengänge Mechatronic-Com und MechatronikPlus selbst Fachkräfte aus. Auch Facharbeiter, die bereits im Unternehmen sind, können so einen akademischen Abschluss machen. So gewinnen wir Mitarbeiter, die sich bereits in unseren Projekten auskennen und sehr schnell eigene Impulse für neue Entwicklungen setzen können.«*

Auf dem Arbeitsmarkt konkurriert HEITEC unter anderem mit den großen Automobilherstellern in der Region. „Hinsichtlich des Gehalts und mancher Rahmenbedingungen können wir da nur schwer mithalten“, weiß Anja Abt, die die operative Personalarbeit managt. Stattdessen traut das Unternehmen seinen jungen Nachwuchskräften etwas zu und bietet ihnen sehr früh die Möglichkeit, sich in anspruchsvolle und innovative Projekte einzubringen. Im Gegenzug fordert es allerdings auch Eigeninitiative ein.

Kontakt

HEITEC PTS GmbH
Hauptstraße 49, 73329 Kuchen/Fils
heitec-pts.de

Ansprechpersonen:
Jörg Rauscher
Abteilungsleiter Mechanische
Konstruktion
Telefon 07331 30 46-0
joerg.rauscher@heitec-pts.de

Anja Abt
Assistentin der Geschäftsführung
Personalmanagement
Telefon 07331 30 46-0
anja.abt@heitec-pts.de

In der Krise die Zukunft gestalten: „Gemeinsam haben wir dafür die besten Ideen“

Unter dem Titel „Vom IQ zum WeQ“ vermittelte Talente 2018 einen Einblick in die Veränderungsprozesse bei der Backnanger HOLZ automation GmbH. Um das Unternehmen auf die Smart Industry vorzubereiten, war der Geschäftsführer Jürgen Holz damals dabei, die Zusammenarbeit neu zu organisieren. Zukünftig wollte er seine gesamte Belegschaft in die Unternehmensentwicklung einbinden.

Wichtige Entscheidungen traf er bereits gemeinsam mit den Mitgliedern eines Kernteams, zu dem seine Frau und fünf gleichberechtigte Mitarbeiter gehörten. Auf Sicht sollten Führung und Verantwortung auf möglichst vielen Schultern verteilt werden. Dazu wollte der Geschäftsführer den gesamten Betrieb als eine flexible Einheit aus eng vernetzten Teams organisieren, die sich überwiegend selbstverantwortlich steuern und entwickeln.



HOLZ automation GmbH

Kontakt

Andreas Holz
 Leiter Personalmanagement
 Agile Coach
 Telefon 07191 34 32-130
andreas.holz@holz-automation.de

HOLZ automation GmbH
 Donaustraße 23, 71522 Backnang
holz-automation.de

Andreas Holz, Leiter des Personalmanagements und Agile Coach, hat uns einen erneuten Blick hinter die Kulissen gewährt.



HOLZ automation GmbH

2020 befindet sich das Unternehmen mitten in den Turbulenzen der Corona-Pandemie. Talente wollte wissen, wie es heute aufgestellt ist und wie es die Ideen und Lösungsvorschläge seiner Mitarbeiter zur Krisenbewältigung nutzt.

Talente: Herr Holz, als wir Sie vor zwei Jahren besuchten, war Ihr Bruder davon überzeugt, dass sich die wachsende Komplexität und Geschwindigkeit in Ihrer Branche nur im Team bewältigen lassen würden. Setzen Sie noch immer auf die Intelligenz der Gruppe?

Andreas Holz: Unsere Mitarbeiter in möglichst viele und weitreichende Entscheidungen einzubinden, ist zwischenzeitlich fester Teil der Unternehmenskultur. Bei uns werden außerdem sehr viele Entwicklungen aus den Teams heraus angestoßen. Im Kernteam und im Personalmanagement arbeiten wir daran, dies zu fördern und die bestmöglichen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, damit sich alle optimal einbringen können.

Wie haben Sie das Ideenmanagement bei HOLZ organisiert?

Früher hatten wir das klassische Betriebliche Vorschlagswesen mit dem typischen Briefkasten an der Wand. Heute werden Ideen bei uns vor allem in der täglichen Arbeit der Teams entwickelt – im Rahmen vieler persönlicher Besprechungen und zunehmend auch auf digitalen Plattformen, wo sich Mitarbeiter spontan zu Chats verabreden. Wir fördern die Kreativität und das Know-how zur Ideenfindung aber auch gezielt, indem wir regelmäßig agile Methoden in unsere Workshops und in

den Arbeitsalltag einbauen. Seit Mai gibt es bei uns außerdem einen Business Innovation Manager, der im engen Austausch mit der Belegschaft daran arbeitet, unsere Prozesse und Schnittstellen zu optimieren.

Was sind für Sie die wichtigsten Voraussetzungen für ein gutes Ideenmanagement?

Das Fundament ist unsere Unternehmenskultur. Dazu gehört etwa, Verantwortung abzugeben, den Menschen etwas zuzutrauen und die Haltung zu vermitteln, dass jede Idee zählt. Wir wollen unseren Mitarbeitern die psychologische Sicherheit geben, dass sie auch unausgelegene Einfälle formulieren können – mit den nicht realisierbaren Ideen gehen wir humorvoll um. Im Gegenzug fordern wir aber dazu auf, Verantwortung zu übernehmen und auch die Dinge, die nicht gut laufen, eigeninitiativ zu verändern. Außerdem setzen wir auf Diversität. Verschiedene Meinungen zuzulassen und wertzuschätzen ist uns sehr wichtig.

Können Sie uns mehr darüber erzählen, wie Sie das in der Praxis umsetzen?

Im September haben wir beispielsweise einen Ideenworkshop mit dem gesamten Unternehmen veranstaltet. Ziel war, die freie Zeit durch Auftragsrückgänge produktiv zu nutzen, um unsere internen Prozesse und Schnittstellen zu verbessern. Die Mitarbeiter haben dazu neun Teams gebildet, die möglichst unterschiedlich zusammengesetzt sein sollten. Morgens wurden alle Probleme gesammelt, nachmittags haben die Gruppen dann ihre Lösungsideen dazu

entwickelt. Entstanden sind 111 Ideen zu unterschiedlichsten Themen, die wir nochmals zusammengefasst haben. Daraus wurden schließlich 38 Aufgabepakete definiert, zu denen sich die Mitarbeiter selbstständig einteilen konnten. Diese werden jetzt in den Teams selbstgesteuert abgearbeitet. Auf diese Weise trainiert die gesamte Belegschaft das agile Arbeiten und lernt wichtige kreative Methoden kennen. Am wichtigsten ist aber, dass wir – trotz Krise – eine positive Grundstimmung schaffen, indem wir weiter an unserer Zukunft bauen.

Das hört sich alles sehr gut an, gibt es denn keine Reibungspunkte?

Wer neue Spielregeln aufstellt, muss immer mit Abweichungen leben. Manchen Menschen fällt eine solche Arbeitskultur leichter als anderen. Nicht jeder kann auch alle Veränderungen nachvollziehen. Hier gibt es auf jeden Fall Entwicklungspotenzial für uns. Wichtig ist aber, alle auf den Weg mitzunehmen, indem wir sie möglichst gut unterstützen. Wir sind insgesamt drei Agile Coaches im Unternehmen, die als Multiplikatoren fungieren und unsere Kultur gezielt weiterentwickeln. Dazu gehört es nicht nur, die passenden Werkzeuge zu vermitteln, sondern auch das Warum von Veränderungen zu erklären. Zurzeit probieren wir gerade aus, Führungsverantwortung auf mehrere Teammitglieder aufzusplitten. Gemeinsam wollen wir deshalb unsere Führungsprinzipien festschreiben, damit sich alle daran orientieren können.

Zukunftsinitiative Ideenmanagement – Ihr Nutzen und Ihre Möglichkeiten

Als interessierte Unternehmens- vertreter können Sie bei uns:

- Ihre Themen einbringen und sich dazu mit anderen Interessierten austauschen
- in einem vertrauensvollen Umfeld alle für Sie relevanten Fragen stellen und diskutieren
- eigene Ideen einbringen und gemeinsam mit anderen Teilnehmern weiterentwickeln
- die Ideen anderer Netzwerkteilnehmer für das eigene Unternehmen nutzen
- Erfahrungen als Good Practice zur Verfügung stellen und erhalten
- aktuelle Informationen in Form von News erhalten
- Arbeitsgruppen bilden oder anregen
- Ideenkampagnen, Online- und Präsenzveranstaltungen starten oder anregen

Bei Fragen und Interesse zur Zukunftsinitiative Ideenmanagement wenden Sie sich gerne per E-Mail an:

Peter Schmid

peter.schmid@region-stuttgart.de
oder an

Dr. Martin Zagermann

martin.zagermann@region-stuttgart.de



Sind Sie in einem Unternehmen, das bereits ein eigenes Ideen- management hat?

Dann laden wir Sie herzlich dazu ein, an den Aktivitäten der Zukunftsinitiative Ideenmanagement teilzunehmen. Sie werden von uns auch über unsere Netzwerke informiert und eingeladen.

Sind Sie in einer Firma, die ins Ideenmanagement einsteigen will oder plant, ihr Betriebliches Vorschlagswesen zu einem system- matischen Ideenmanagement umzubauen?

Dann beraten wir Sie gerne dazu und bieten Ihnen auch Initial-Workshops in Ihrem Betrieb an.

Weitere Informationen unter
zukunftsideoen.region-stuttgart.de

Termine



Talente-Forum „Zukunft: Ideen entwickeln und managen“

Im Dialog mit den Experten der aktuellen Talente-Ausgabe

Am **14. Januar 2021** lädt die WRS dazu ein, das Thema „Zukunft: Ideen entwickeln und managen“ weiter zu vertiefen. Das Forum bietet Vorträge, Gelegenheit zur Diskussion und Zeit zum Austausch mit den Akteuren dieser Ausgabe. Es findet ab 14:00 Uhr als virtuelle Veranstaltung statt. Die Teilnahme ist kostenlos. Anmeldung bis zum **11. Januar 2021** unter wrs.region-stuttgart.de/TF-Zukunft-Ideen



sdcoret – stock.adobe.com

Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentrale Ansprechpartnerin für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und der fünf Kreise der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

wrs.region-stuttgart.de

Herausgeberin

Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
Friedrichstraße 10
70174 Stuttgart

Geschäftsführer
Dr. Walter Rogg

wrs.region-stuttgart.de
fachkraefte.region-stuttgart.de

Verantwortlich

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Telefon 0711 22835-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de

Gestaltung

projektgruppe.de

Redaktion

Leitung:
Jacqueline Rost
Telefon 0711 22835-51
jacqueline.rost@region-stuttgart.de

Mitarbeit:
Peter Schmid
Telefon 0711 22835-852
peter.schmid@region-stuttgart.de

Ines Gräther
Telefon 0177 460 56 55
igraether@gmail.com

Autorin:
Monika Nill
Telefon 0711 60 19 39-05
monikanill@t-online.de

Abonnement/Abbestellung

fachkraefte.region-stuttgart.de/talente
Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel
fsc.org



**Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart**